

Глава 3



Ответы на вопросы

Как “вычислить” сильных дистрибьюторов на региональном рынке?

Сергей Жмурко

При продвижении продукции на новые рынки производитель обычно обладает минимумом информации о местных компаниях. Как же найти достойного партнера, сильного местного игрока?

Цель определяет стратегию. Поэтому, прежде чем определять формы поиска “достойного партнера, сильного игрока” в регионе (ехать или не ехать, наводить справки или просить рекомендации), важно четко обозначить цели поиска дистрибьютора вашего продукта. А цели могут быть разные.

Цель № 1 — увеличить объем продаж. Исходя из такой цели, формируется задача для отдела продаж с переходом в задачу для дистрибьютора в регионе: “Выполни план продаж любой ценой”. Отдел продаж производителя и региональная дистрибьюторская компания концентрируются только на результате — на объеме продаж. Для контроля достижения результата руководство усиливает давление по всем цепочкам организации с переходом на заказчика (рис. 3.1).

Часть I. Борьба за долю рынка

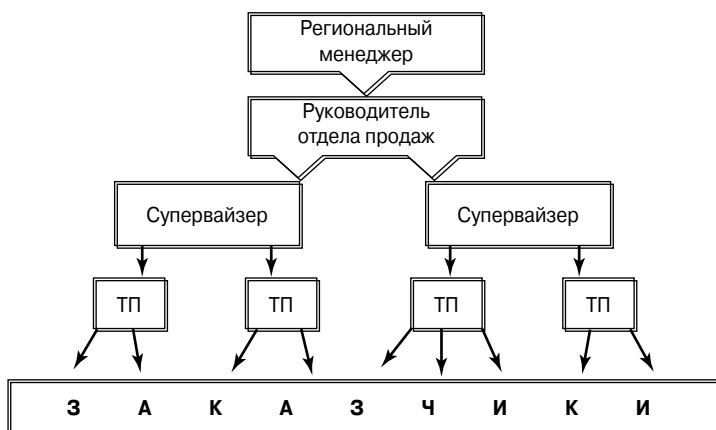


Рис. 3.1. Схема контроля достижения результата, если цель – увеличить объем продаж

РМ – региональный менеджер;

РОП – руководитель отдела продаж;

СВ – супервайзер;

ТП – торговый представитель.

Эффективность такой дистрибуции заключается в менеджменте, который мы назвали “весовым”. Если вы ищете таких дистрибьюторов, то их большинство, и ошибиться практически невозможно. Для того чтобы убедиться в этом, пообщайтесь с торговым представителем и его заказчиком. Наверняка они измучены постоянным прессингом и конфликтами. Компании, которые пользуются такой стратегией, со временем сталкиваются с одними и теми же трудностями. Это:

- нереальные планы продаж, которые ведут к усилению конфликтов и разрыву отношений;
- большая дебиторская задолженность;
- зависимость от торгового представителя, который обеспечивает выполнение плана продаж.

Глава 3. Ответы на вопросы

А все из-за того, что ни производитель, ни дистрибьютор не стремятся управлять продажами. Для производителя важно, чтобы дистрибьютор выбрал план продаж на свой склад, а для дистрибьютора важно, чтобы торговые представители вывезли этот товар со склада. Куда и сколько — это не имеет значения. Важен только результат в текущем моменте.

А если разобраться, то объем продаж зависит от показателей количественной и качественной дистрибуции (представленность) и от мотива конечного потребителя к покупке данного товара. Если бы организация стремилась управлять объемом продаж, то в первую очередь она бы старалась управлять представленностью и мотивом к покупке.

Вот так на смену системе сбыта производственной компании с задачей: “Выполни план продаж любой ценой” приходит новая: “Выполни план продаж путем управления продажами пакета товара в ключевых сегментах розницы”, которая формирует другой тип дистрибуции, требует пересмотра критериев выбора и оценки дистрибьюторов.

Цель № 2 — управлять продажами продукта на региональной территории. Исходя из такой цели формируется задача для отдела продаж: “Выполни план продаж путем управления продажами пакета товара в ключевых сегментах розницы”. Исходя из задачи для системы сбыта производителя формулируется новая задача для торгового отдела дистрибьютора: “Обеспечь выполнение плановых показателей по количественной и качественной дистрибуции”.

При такой системе сбыта основная цель торгового отдела дистрибьютора — добиться стабильности присутствия ключевых позиций продукта в ключевых сегментах розницы. Ключевыми показателями работы торгового отдела дистрибьютора являются показатели количественной и качественной дистрибуции. При такой дистрибуции торговый отдел распределяет по ключевым сегментам розницы не объем продаж, а ключевые позиции продукта.

Руководитель сбытовой системы производителя, основываясь на показателях количественной и качественной дистри-

Часть I. Борьба за долю рынка

буции и объеме продаж продукции по каждому сегменту, совместно с отделом маркетинга (бренд-менеджером при дистрибьюторе) разрабатывает и запускает серию маркетинговых мероприятий по активизации продаж в ключевом сегменте.

Здесь уже важен не подход торгового представителя дистрибьютора к работе с каждым заказчиком, а системный подход производителя к работе с каждым сегментом.

Резюме

Критерии и формы выбора дистрибьютора в регионе зависят от фокуса внимания вашей компании и от определения ею роли будущего дистрибьютора в продвижении продукта. Не бывает хороших или плохих дистрибьюторов. Есть те, которые подходят вам для решения задач, и другие. Заблуждением будет мнение, что вы ищете дистрибьютора. На самом деле дефицита в дистрибьюторах нет ни в одном регионе на постсоветском пространстве. Есть дефицит в качественных услугах дистрибьюторов. А для определения возможности предоставления нужной вам услуги по дистрибуции придется анализировать выстроенный бизнес-процесс, систему продаж дистрибьютора.

Какую выбрать стратегию работы с удаленными партнерами?

Геннадий Хижняк

Подскажите, пожалуйста, какую правильнее выбрать стратегию по отношению к филиалам: требовать строгого контроля, соблюдения корпоративных правил, отчетности, лишать самостоятельности, передавая лишь функции общения с местными клиентами и при этом спать спокойно, зная, что не натворят ничего лишнего, или же отпустить, исходя из принципа: "Они живут в данном регионе, а значит, лучше знают, чем он "дышит", как в нем стоит вести работу и т.д.?" Посоветуйте, на что обратить внимание, выбирая свою стратегию поведения?

Глава 3. Ответы на вопросы

Выбор стратегии работы с филиалами, с вашими деловыми партнерами (дистрибьюторами), стратегии развития вашего продукта или услуги зависит от ответов на вопросы более высокого порядка.

Так, для начала необходимо определиться с тем, какой модели развития бизнеса придерживается ваше предприятие. Модель развития бизнеса указывает направление, в котором происходит управление продажами: от производства к конечному потребителю или от потребителя к производству.

При наиболее часто используемой сегодня модели бизнеса *“Начни с того, что ты сможешь СДЕЛАТЬ (продукт), а потом подумай, как это продать”*, во главу бизнеса ставится продукт. При этом зачастую создается система сбыта, ориентированная на “проталкивание” этого продукта от производства к конечному потребителю: “дистрибуция вчера” (управление продажами продукта только до склада дистрибьютора) или “дистрибуция сегодня” (система управления продажами продукта вплоть до торговой точки).

Как следствие, ставятся различные задачи для дистрибуции.

- **“Продай любым путем”.** Фокусируясь только на складе своего дистрибьютора либо собственного филиала, производитель с готовностью отдает дистрибьютору (руководителю собственного филиала) управление продуктом и системой его распределения. Руководство филиала (дистрибьютора) само формирует оптимальный для себя пакет товара, а также само определяет, с помощью какой системы продаж будут выполнены планы продаж. Другими словами, точно определяют, *что и как* продавать.
- **“Продай путем улучшения количественных и качественных показателей по дистрибуции”.** Это более широкий взгляд, т.е. управление продуктом происходит вплоть до торговой точки. Производитель определяет для своего удаленного партнера параметры системы продаж (ответ на вопрос “Как?”). При этом управление пакетом товара

Часть I. Борьба за долю рынка

происходит еще и на местах (“Что?”), с поправкой на региональную специфику.

При более прогрессивной модели бизнеса *“Начни с того, что ты сможешь ПРОДАТЬ (идея), а потом подумай, как это сделать”*, к которой уже приходят некоторые отечественные компании, во главу бизнеса ставится идея, а продукт является лишь ее физическим воплощением. И именно эту идею потребитель должен покупать чаще, чем он это делал ранее, и за большие деньги, обеспечивая увеличение объемов продаж.

При такой модели бизнеса создается система сбыта, ориентированная на “подтягивание” продукта от производства до конечного потребителя, т.е. на управление потребительским спросом — “дистрибуция завтрашнего дня”. Как следствие, для дистрибуции ставится задача: “Улучши показатели по количественной и качественной дистрибуции в ключевых сегментах розницы и обеспечь стабильный и достоверный информационный поток о движении продукта из торговой точки”.

Маркетинг становится приоритетным подразделением в компании. Именно его основная задача — продавать путем эксплуатации оригинальной бизнес-идеи. Основная же задача отдела продаж (на самом деле отдела дистрибуции), к которому относятся и филиалы, и дистрибьюторы, — создание системы распределения продукта согласно стандартам, установленным отделом маркетинга.

В этом случае удаленные партнеры должны четко выполнять задачи центрального офиса по вопросам управления пакетом товара (“Что?”) и системой продаж (“Как?”). Все бизнес-процессы стандартизированы и направлены на воплощение бизнес-идеи. Здесь уже нет никакой “самостоятельности”, и региональная специфика учитывается центральным офисом. Замечу, что стандартизированные бизнес-процессы внедряются в жизнь не только филиалами, но и всеми партнерами (дистрибьюторами, субдистрибьюторами и т.д.).

Глава 3. Ответы на вопросы

Резюме

Определяясь со стратегией работы со своими партнерами, установите сначала, что вы продаете. Продукт или идею, воплощением которой является этот продукт? Какую задачу решают ваши удаленные партнеры? Задачу дистрибуции “вчерашнего”, “сегодняшнего” или “завтрашнего дня”? Разные задачи подразумевают различную степень свободы удаленных партнеров в параметрах построения и функционирования системы распределения. У вас существуют, прописаны все бизнес-процедуры, направленные на управление идеей, продуктом или системой продаж? И самое главное, готовы ли вы взять на себя ответственность за результат деятельности филиалов при полном воплощении в жизнь ими ваших задач?

Как построить КПД™ в фармацевтике?

Геннадий Хижняк

Можно ли в дистрибуции лекарств применять те же методы, что и в FMCG? Как определить правильное количество дистрибьюторов?

Применение в дистрибуции лекарств методов построения системы дистрибуции, используемых на рынке FMCG, естественно, возможно. Ведь главная задача любой системы дистрибуции одна: “Максимально качественное распределение продукта от производителя до мест, где его может приобрести конечный потребитель”. Естественно, существует специфика рынка, обусловленная целевой аудиторией конечного потребителя, частотой потребления продукта, местами его приобретения (потребления). Эти специфические моменты учитываются при сегментации рынка, определении ключевых позиций.

Если ваша организация только “входит на рынок” и ориентирована на количественные показатели дистрибуции (количество активных торговых точек, объем продаж), тогда допустимо работать с несколькими дистрибьюторами на территории. Сколько их будет — два или больше — зависит от

Часть I. Борьба за долю рынка

того, насколько ваши дистрибьюторы справляются с выполнением установленных вами количественных задач.

Если на сегодняшний день у вас уже есть определенная история продаж, и дальнейшее экстенсивное развитие продукта на территории уже не столь результативно, то возникает необходимость “определения правил игры”, условий взаимоотношений с вашими дистрибьюторами. В рамках этих условий определяется не только, “чего” должен добиться дистрибьютор, но и, что более важно, зона его ответственности, т.е. “где” он будет выполнять поставленные задачи. В этом случае возникает необходимость “закрепления дистрибьютора” либо за конкретной территорией, либо за конкретным сегментом розничных торговых точек. Без закрепления за вашим дистрибьютором “зоны ответственности” невозможно перейти к качественным продажам.

Более подробно данный вопрос рассмотрен в разделе “Управление оттоком товара до конечного потребителя” главы 4.

Резюме

Определение “правильного” количества дистрибьюторов на территории зависит от типа дистрибуции, который устраивает ваша организация, и от того, на что направлена стратегия продаж.

Как контролировать качество продаж в розничных торговых точках (РТТ), т.е. аптеках, когда невозможно выставить все позиции в витринах?

Прежде всего повторю то, что было написано в предыдущих абзацах: “Без закрепления за вашим дистрибьютором его “зоны ответственности” невозможно перейти к качественным продажам”. Поэтому, прежде чем создавать систему контроля качества продаж, определите, чьей зоной ответственности является обеспечение этого качества. Если за выполнение каких-либо задач отвечают все — поверьте, за это не отвечает никто.

Глава 3. Ответы на вопросы

Теперь о *системе контроля*. Создание системы контроля — это ответы на несколько вопросов: “Что измерять?”, “Как измерять?”, “Кто и когда будет измерять?”. В свою очередь систему контроля можно разделить на две составляющие:

1. Система контроля действий, создающих “качественные” продажи.
2. Система контроля результата, который создан этими действиями.

Система контроля действий

Что измерять? Существует определенная модель поведения персонала торгового отдела, которая позволяет добиваться качественных продаж. Ваша задача — определить действия торговых представителей (составляющие модели) и контролировать динамику изменения их поведения. К необходимым действиям можно отнести, например, следующие.

- Маршрутизация. Построение определенной схемы работы с торговыми точками.
- Правильное формирование заказа:
 - снятие остатков по ключевым позициям (SKU);
 - формирование заказа на основании установленных руководителем “правил”.
- Подготовка к визиту и соблюдение договоренностей с торговыми точками.
- Использование навыков продажи выгоды и договоренности.

Кто и когда будет измерять? Контроль выполнения торговыми представителями определенных действий производит супервайзер торговой команды при совместных визитах с торговым представителем.

Как измерять? Основной инструмент контроля действий, используемый супервайзером, — это “сторчек” или, как

Часть I. Борьба за долю рынка

его еще называют в некоторых организациях — “бланк полевого тренинга”.

Система контроля результата

Что измерять? Определите, что является для вас “качественными продажами”. Например, для некоторых компаний это присутствие ключевого ассортимента (SKU) согласно установленному стандарту в определенных сегментах розничных торговых точек. Если у вас такие же критерии качественных продаж, то можем измерять:

- количество активных торговых точек по заданным сегментам (определите, что есть “активная торговая точка”). Вариант: отношение активных торговых точек к общему количеству (если таковая информация у вас имеется);
- фактическое присутствие ключевого ассортимента (SKU) согласно установленному стандарту в торговых точках.

Как измерять? Если форматы данных согласованы с вашими дистрибьюторами, то количество активных торговых точек можно получать из информационной системы дистрибьютора (системы учета).

Фактическое присутствие контролируется визуально в самой торговой точке. Действительно, существует проблема ограниченных торговых площадей, не позволяющая “выложить” весь ассортимент. Но, повторюсь, контролировать надо присутствие ключевых позиций, а их, несмотря на величину прайса, не так много. Вспомните правило Парето. И задача торгового представителя — размещение именно этих позиций на витрине.

Наличие ключевого ассортимента в торговой точке можно контролировать по остаткам продукта. И тут есть два варианта:

- Анализ из информационной системы дистрибьютора. Подходит в том случае, если торговые представители вооружены КПК и корректно снимают остатки.

Глава 3. Ответы на вопросы

- Анализ из информационной системы торговой точки. Определенный сегмент розничных торговых точек уже компьютеризировал свою систему учета, и можно использовать данные их системы. Проблема в том, что у нас отсутствует возможность влиять на наличие этих данных, на их корректность и на то, предоставит их торговая точка или нет.

Если торговые представители вооружены КПК и корректно снимают остатки (система контроля действий), то эту информацию возможно анализировать даже ежедневно в офисе из информационной системы дистрибьютора.

Определенный сегмент розничных торговых точек уже компьютеризировал свою систему учета, поэтому можно использовать данные их системы. Проблема в том, что у нас отсутствует возможность влиять на наличие этих данных, на их корректность и на то, предоставит их торговая точка или нет.

Кто и когда будет измерять?

Данные из системы учета предоставляются в офисе руководителю отдела продаж либо представителю производителя с необходимой периодичностью.

- Данные можно получать ежедневно в офисе из информационной системы дистрибьютора при условии, что торговые представители корректно снимают остатки и используют КПК.
- Данные “из полей” получает супервайзер во время совместного визита в торговую точку с торговым представителями, не реже одного раза в неделю. Эти данные позволяют контролировать корректность данных в КПК, если таковые используются.

Резюме

При построении системы контроля качества продаж важно не “зацикливаться” только на контроле “результата” (например, присутствия продукта в розничных торговых точ-

Часть I. Борьба за долю рынка

ках), а сформировать систему, позволяющую контролировать действия, направленные на создание этого результата.

Как поделить регион между дистрибьюторами?

Геннадий Хижняк

На вверенной мне территории работают пять наших дистрибьюторов.

Не существует никакого разграничения дистрибьюторов по территориям или сегментам. Дистрибьютор формирует заказ и отгружает в одну торговую точку продукты сразу нескольких производителей. Кроме того, торговые точки не имеют одного постоянного дистрибьютора.

Допустим, я разделил дистрибьюторов по регионам или сегментам.

1. *Как заставить дистрибьютора не отгружать товар в торговую точку, если это не его территория, хотя по другим производителям нет ограничений и он привык делать сразу пакет товаров?*

Должен вас разочаровать. Дистрибьютора “заставить” практически невозможно. Перечисленные вами действия дистрибьютора — это действия, направленные на выполнение поставленной вами как производителем задачи. Уверен, что задача сейчас звучит следующим образом: “Выполни план!” (причем любой ценой). Изменение задачи на “Добейся количественных и качественных показателей на территории” потребует от дистрибьютора совершенно других действий. Зачем продавать в “чужую” торговую точку (ТТ), если производителем контролируется только качество работы в “своих”? Зачем продавать по низким ценам (демпинговать) в ТТ, с которыми может работать только этот дистрибьютор? Естественно, постановка такой задачи требует от вас как от производителя закрепления за дистрибьютором территории либо сегмента.

Глава 3. Ответы на вопросы

2. *Как заставить дистрибьютора соблюдать единую ценовую политику?*

Ответ на этот вопрос пересекается с ответом на предыдущий. А какую задачу решает дистрибьютор на своей территории? Если его задача: “Выполни план!”, то единственный способ добиться соблюдения рекомендованных цен — жесткая система контроля и штрафных санкций к тем, кто ценовую политику не соблюдает. Но данный путь влечет за собой скрытый либо явный конфликт с дистрибьютором, который обусловлен тем, что часто дистрибьютор не видит иного пути выполнения планов, кроме как продажа его через оптовые каналы с различными скидками. Такие продажи могут осуществляться как на “своей” территории, что приводит к демпингу, так и на территории другого дистрибьютора (широко известная проблема “сливов продукции”).

Вариантом решения данной ситуации служит изменение задачи на “Добейся количественных и качественных показателей на территории”. В этом случае демпинг, а тем более демпинг на чужой территории, не влияет на выполнение главной задачи дистрибьютора и, соответственно, теряет смысл. Зачем продавать по низким ценам в ТТ (на другой территории), если оцениваться будет не объем продаж, а качество присутствия на территории?

Я понимаю, что необходимо сократить количество дистрибьюторов в регионе. Но как убедить начальство пойти на это, боясь не расстроить отношения с дистрибьютором?

Выясните, чего же хочет ваш BOSS? Какую систему распределения строит ваше предприятие? Чем управляет: продуктом, потребительским спросом или борется за выживание? Ответы на эти вопросы определяют задачи, которые ваше предприятие ставит перед дистрибьютором.

И еще: допустим, я добьюсь оставить 2–3 дистрибьютора. В том случае, если территория не поделена, как закрепить за ними клиентов, чтобы спрашивать конкретно за качество работы в ТТ?

Часть I. Борьба за долю рынка

Первое — что такое “оставить 2–3 дистрибьютора” и “территория не поделена”? Простое сокращение без изменения целей и задач? Зачем? Если это сокращение направлено на улучшение качества, то необходимо четко определить зону ответственности дистрибьютора. Это может быть территориальное деление дистрибьюторов либо по сегментам.

Второе. Роль регионального менеджера — не “спрашивать дистрибьютора за качество работы”, а “создавать” это качество. Дистрибьюторы не нуждаются в контролерах, действующих по принципу: “Выполняй! Приду, проверю!” На сегодняшний день производитель и дистрибьютор выступают в роли партнеров. И производитель не только декларирует дистрибьютору, “что надо сделать”, но и готов предоставить ему инструменты, технологии, т.е. помочь ответить на вопрос “как это сделать?”.

Резюме

Ваши взаимоотношения с дистрибьюторами являются проекцией того, какую стратегию распределения строит ваше предприятие. Какую задачу оно решает: борьба за выживание, управление продуктом, управление потребительским спросом? Это задает вектор ваших действий (например, необходимость разделения дистрибьюторов по сегментам или территориям, введение единой ценовой политики). Из задачи вашего предприятия вытекает задача дистрибьютора, определяющая его действия, — борьба за выполнение планов продаж либо построение качественной системы продаж.

Как правильно разделить работу по регионам?

Геннадий Хижняк

К вам на сайт я попал в тот момент, когда искал больше информации о ПРАВИЛЬНОЙ работе с дилерами. Но открытым еще остался вопрос о региональном делении работы менеджеров.

У нас в компании нет четкого деления по регионам. Вернее, старый состав менеджеров работает по всей стране и обслуживает

Глава 3. Ответы на вопросы

и ищет клиентов по всем регионам, а набранные недавно менеджеры ограничены областями. Среди руководства нет общего мнения относительно ПРАВИЛЬНОГО курса.:(

Весь мой опыт подсказывает мне, что деление по регионам – это верный путь, у руководства другое мнение. Свой отдел я держу в рамках – одним словом, если есть что, перешлите, пожалуйста, буду вам признателен и, в свою очередь, если у вас есть какие-то затруднения, не стесняйтесь – спрашивайте.

Уважаемый Павел! Вы просите рекомендации, как убедить руководство в “правильности Вашего курса”. Другими словами, Вам нужны аргументы. Как говорят в Одессе: “Их есть у меня!”

Вы абсолютно верно поднимаете вопрос о региональном разделении. При не прямых продажах (продажах через посредников – дилеров, дистрибьюторов и т.д.) региональное разделение – аналог введению маршрутов торговых представителей при прямых продажах. Следовательно, и эффект от такого внедрения в не прямых продажах будет! По своему опыту могу сказать, что введение маршрутов торговых представителей позволило увеличить более чем в два раза как качественные показатели дистрибуции (количество активных торговых точек и наличие ассортимента) так и количественные (объем продаж). Данное разделение несет за собой ряд преимуществ.

- Во-первых, ваша система продаж становится управляемой, т.к. определена сфера ответственности элементов системы (территория, торговый партнер, менеджер). Появляется возможность устанавливать количественные и качественные показатели работы элементов системы, планировать свою деятельность по развитию этих элементов и контролировать деятельность по достижению намеченных целей.
- Во-вторых, определяется статус ваших партнеров, что может гарантировать для них перспективы сотрудничества с вашей компанией. В этом случае ваш партнер “включается” в вашу систему распределения. Он несет определенную ответственность за результат работы (качественная

Часть I. Борьба за долю рынка

и количественная дистрибуция по территории, выполнение плана).

- В-третьих, определяется сфера ответственности ваших менеджеров. (Так как они представляют интересы вашей компании на определенной территории, будем называть их территориальными менеджерами (ТМ)). При этом уже возможна качественная оценка их деятельности. Как “сработала” закрепленная за ними территория, как представлен ваш продукт, как работают на данной территории партнеры и т.д.
- В-четвертых, при качественной оценке работы ТМ оказываются в равных условиях. Лучший уже не тот, кто больше продает (большой стаж работы, все “жирные” клиенты — его), а тот, кто лучше всех выполняет поставленные перед ним задачи. Возможности у всех равны. Результат — повышается мотивация вашего торгового персонала.

ВАЖНО: внедрение территориального деления обязательно для всех ТМ вашего отдела. Не может быть исключений, связанных со стажем работы, теплыми отношениями с торговым партнером и т.д. и т.п.

- В-пятых, уменьшается зависимость вашей организации от человеческого фактора (ТМ). Ваши дистрибьюторы сотрудничают не с ТМ, а с организацией (интересы которой на территории представляет этот менеджер). В этом случае при замене ТМ (продвижение вверх по карьерной лестнице или, возможно, увольнение) риск потерять партнера намного ниже.

Резюме

Внедрение “жесткого” территориального деления необходимо, так как оно позволит:

- улучшить управляемость системы продаж (появляется возможность планирования развития элементов системы (территория, торговый партнер, ТМ) и качественной оценки деятельности в этом направлении);

Глава 3. Ответы на вопросы

- определить статус торговых партнеров (дистрибьюторов, дилеров) (появляется возможность качественной оценки их деятельности);
- определить сферу ответственности ТМ (за развитие какой территории он отвечает);
- уменьшить влияние человеческого фактора на вашу систему продаж;
- повысить мотивацию торгового персонала за счет качественной оценки его деятельности.